



XIV CONGRESO DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE EN LA AUTOMOCIÓN

Impacto en calidad por pérdida de “know-how”

Retención y transferencia del conocimiento mediante “Narrativas”

Luis M. Lovaco Werd (llovaco@repsol.com)

Gestión del Conocimiento Corporativo

REPSOL

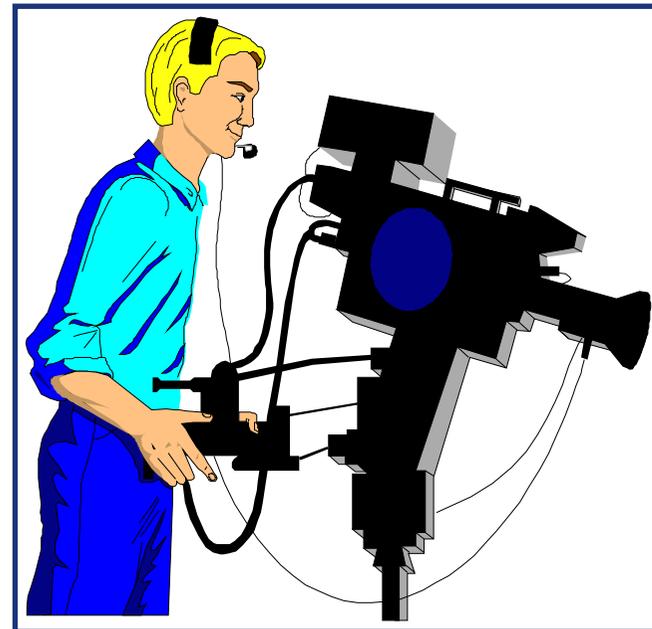
Madrid, 22 y 23 de Octubre de 2009

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD



Índice de la presentación

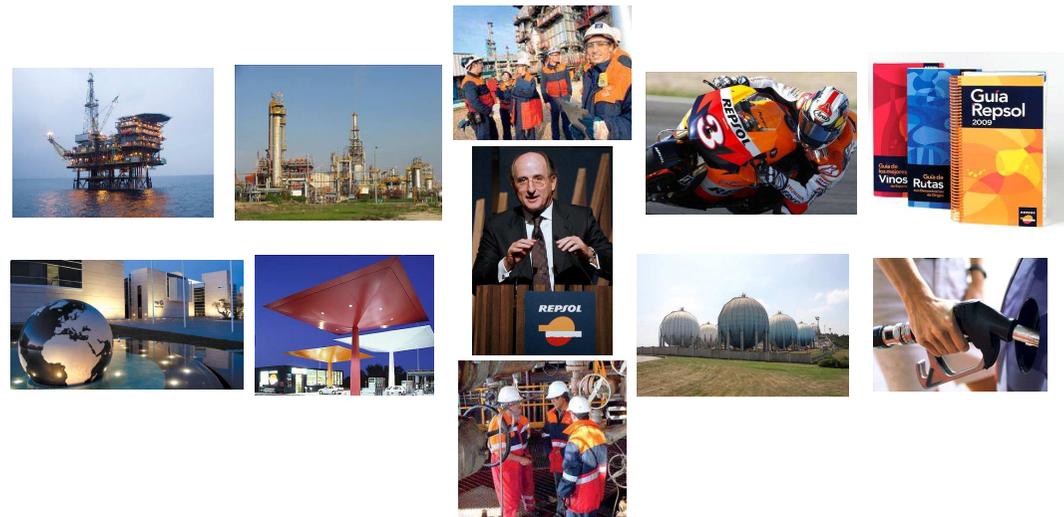
1. Introducción y Objetivos de esta presentación
2. La “no-calidad” y el “no-conocimiento”
3. ¿ Qué son las “narrativas”, cómo las entendemos y para qué nos sirven ?
4. Proyectos desarrollados
5. Conclusiones y comentarios



Introducción y Objetivos

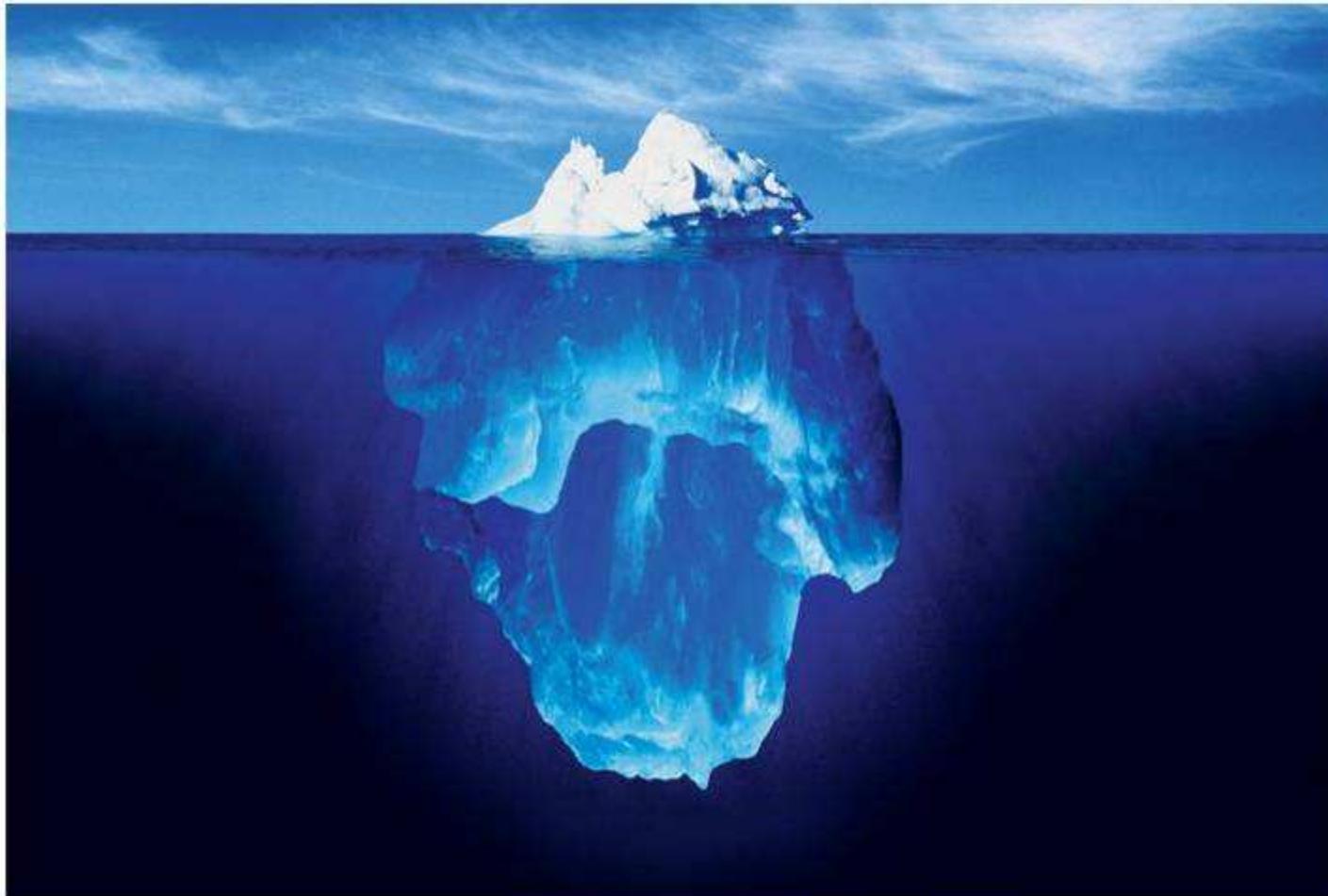
Una nota previa: en REPSOL, Calidad y Gestión del Conocimiento (GdC) están en la misma Dirección y comparten objetivos y proyectos comunes

- a) Reseñar algunos proyectos, desarrollados en el grupo REPSOL, para, mediante la construcción de “Narrativas” (o “Storytelling”), retener el “know-how” y reducir el impacto negativo, producido por la pérdida del conocimiento, en la calidad y en la propia organización
- b) Resumir algunos aspectos de las metodologías utilizadas, las áreas de negocio en las que hemos trabajado y los distintos objetivos perseguidos
- c) Ofrecer algunos comentarios y conclusiones compartiendo, con todos, nuestras experiencias



El iceberg de la no-calidad

Todos hemos oído hablar antes, tanto de los costes ocultos, como de los problemas derivados de la “no-calidad”...



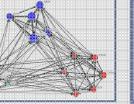


... pero ¿ y del “no-conocimiento” ?

1. Se repiten errores porque anteriormente no fueron registrados o analizados.
2. Las buenas ideas y las mejores prácticas no son compartidas lo que incide en ineficiencias y pérdidas de calidad en la organización.
3. La continuidad de las operaciones se pone en riesgo porque el conocimiento crítico reside en 1 ó 2 personas.
4. Se repiten trabajos por desconocimiento de actividades y proyectos similares.
5. La relación con los clientes se ve perjudicada porque el conocimiento no está disponible en el lugar y en el momento en que hace falta.
6. La compañía aprende con lentitud lo que lleva a retrasos en el desarrollo de productos y/o a pérdida de oportunidades.
7. Los empleados se sienten frustrados porque no pueden acceder a la información necesaria o a las personas que saben.
8. Surgen problemas por una deficiente transmisión del conocimiento en actividades cotidianas, p.e. en los cambios de turno.
9. Los eventos excepcionales de alto impacto como paradas de planta, incidentes de seguridad, de producción, de mantenimiento, etc. están escasamente documentados.

Algunas metodologías/herramientas

Costes del “no-conocimiento”

	 CPs/GIs	 AAR	 Narrativa	 Mapas	 Red.Soc	 Esquemas	 Vigilancia	 Moebius
1.-Se repiten errores porque ...	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.-Las buenas ideas ...	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.-La continuidad de las ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.-Se repiten trabajos ...	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.-La relación con los clientes ...	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.-La compañía aprende ...	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.-Los empleados se sienten ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8.-Surgen problemas ...	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9.-Los eventos excepcionales ...	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Algunos matices ...

"El conocimiento se adquiere leyendo la letra pequeña de un contrato; la experiencia, no leyéndola."



Sir Francis Bacon (1561-1626)

¿ *Qué es un experto ?*: "Un experto es una persona que ha cometido todos los errores que se pueden cometer en un determinado campo".

"Es alguien con experiencia, que se ha equivocado, ha acumulado historias y es capaz de rescatarlas en situaciones parecidas. No sabe cómo sabe lo que sabe. Por eso lo más natural para él es contar historias de su trabajo"



Niels Böhr. Premio Nobel de Física (1922)

¿ *Qué son las "narrativas" ?*:

- Narrativa = Contar historias ("Storytelling")
- Recuperan la tradición ancestral de "contar historias para transmitir el saber o el saber hacer": de padres a hijos, de profesores a alumnos, de expertos a aprendices, de viejos a jóvenes, etc.
- Es una de las primeras formas de transmisión del conocimiento y, por ello, no suponen nada nuevo aunque sí tienen su técnica para llevarlas a cabo
- Tienen su origen en que: "sabemos más de lo que podemos decir y decimos más de lo que podemos escribir"

Propiedades y utilidad de las narrativas

Ventajas:

- Los protagonistas son los mismos empleados
- Es conocimiento propio del negocio y de la organización, contado en el “mismo idioma” y con un contexto adecuado
- Es una herramienta económica, simple de diseñar y llevar a la práctica y de gran alcance para transferir conocimiento
- Facilita y acelera el ciclo del aprendizaje al imprimirle acción al mensaje
- Trabajan en la “banda ancha” ya que transmiten:
 - *Conocimientos acerca de la actividad o de la tarea concreta*
 - *Contextos: físico, emocional y relacional*
 - *Valores, estilos de hacer, procedimientos personales, comportamientos, etc.*

Para qué nos sirven a nosotros:

- Para la “comunicación normal”
- Para adquirir conocimiento tácito
- Para incorporar y transmitir conocimiento
- Para diseminar el conocimiento de los expertos
- Para innovar
- Para crear comunidad
- Para el crecimiento individual
- Para situaciones nuevas o inesperadas
- Para situaciones complejas
- Para situaciones que requieren tanto de sentimientos como de pensamientos





Tipos de narraciones

- **Descriptiva de Proceso**

Explica, con palabras propias, lo relevante de un proceso, desde un punto de vista práctico y cercano. Se evitan tecnicismos, abordando el detalle sólo cuando este es relevante. No transmite opiniones; simplemente describe el “cómo se hace” con el fin de enseñar

- **Descriptiva de Sistema o de Herramienta (informática)**

Muestra las características más importantes de la herramienta o del sistema utilizado. Se apoya en un equipo informático; suele combinarse con una descripción del proceso

- **Experiencias demostrativas**

Ponen de manifiesto los beneficios u objetivos alcanzados a la hora de poner en marcha las actividades. Hacen hincapié, argumentan y convencen de que, a través de su puesta en práctica, los objetivos se conseguirán

- **Lecciones aprendidas**

Exponen una experiencia de la cual se sacó un aprendizaje. Normalmente parten de un planteamiento, erróneo o no, que fue analizado y del que se obtuvieron conclusiones

- **Dinámica de Mejores Prácticas**

Son formas de hacer las cosas que, de una forma probada, facilitan y mejoran la eficiencia y eficacia del proceso

- **Dinámica de Innovaciones**

Tratan de mejorar los sistemas o procesos actuales proponiendo nuevas formas de actuar con un enfoque realista, que de resultar exitosas, supondrían beneficios cuantificables

Esquema del Taller de Narrativas

El Proceso consta de 3 etapas principales, en varias sesiones, de acuerdo con el siguiente esquema:



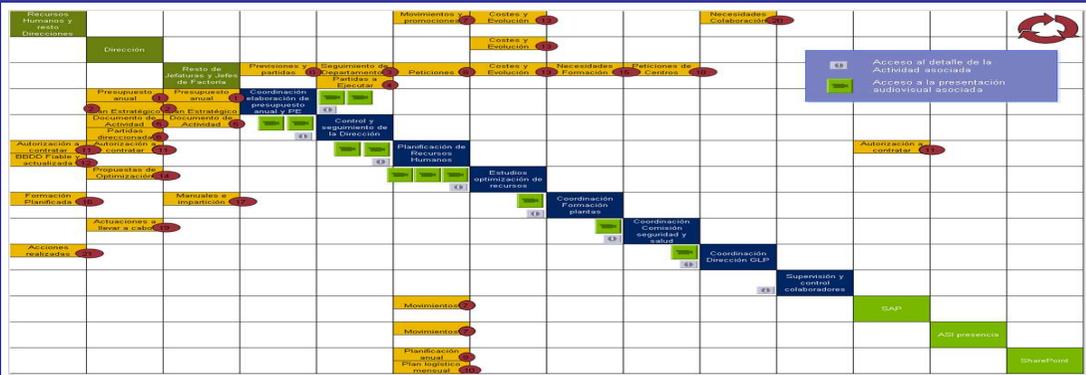
Proyectos desarrollados

1. PETRONOR: Refinería en España (Bilbao)
2. Constitución de una Oficina de RRHH para E&P (Argelia)
3. Proyecto “Huellas”: Refinerías y EESS en Argentina
4. GLP (Repsol Butano)
5. EESS de la red propia en España
6. Dirección General de Tecnología (I+D)

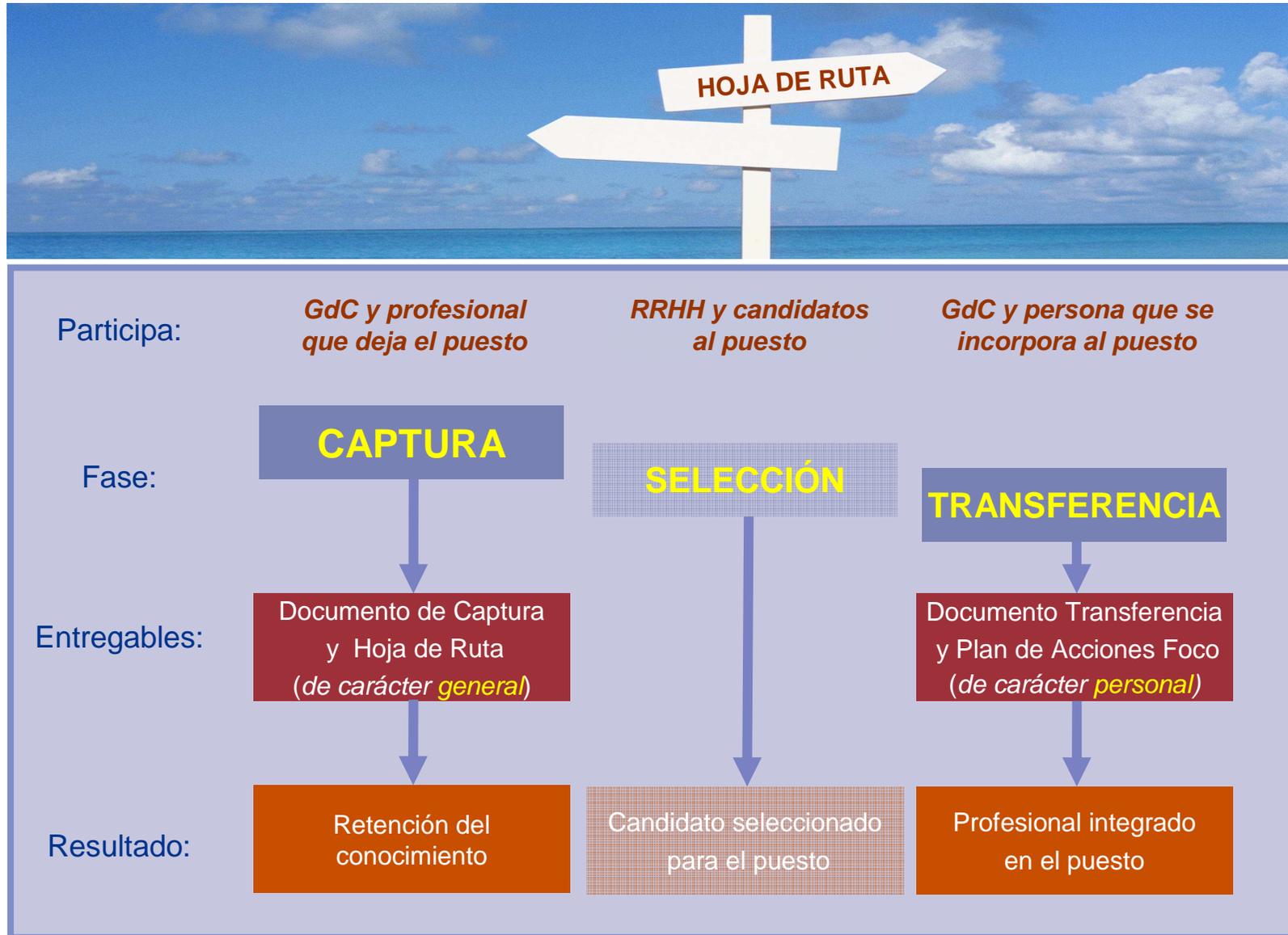


-
- ✓ Se trata de proyectos que ya hemos llevado a cabo en varios negocios y por distintas razones operativas
 - ✓ En todos los casos, el resultado final ha sido impactante y muy valioso, si bien, la finalidad que se perseguía era distinta en cada caso
 - ✓ Los dos primeros se han ejecutado con la misma metodología de taller de narrativas antes comentada

Resumen de proyectos desarrollados

	Refinería España	RRHH Argelia	EESS Argentina	GLP España (*)	EESS España	I+D España
						
Salida de personas de su puesto de trabajo	X		X	X		X
Utilización como reconocimiento personal		X	X	X	X	X
Recogida de conocimiento técnico	X		X	X	X	X
Recogida de conocimiento organizativo		X		X	X	
Transmisión de valores/comportamientos	X				X	X
Realización de taller para la construcción	X	X		X	X	
Grabaciones audiovisuales	X	X	X	X	X	
Número de participantes	3	3	10	8	5	8
Temas recogidos/tratados	4	4	8	6	80	7
Distribución interna (Intranet)	X	X	X	X	X	X
Edición del texto con las narraciones	X	X				
"Píldoras" audiovisuales separadas	X	X	X	X	X	
Empleo de soporte externo (consultora)	X	X		X	X	

GLP (Repsol Butano): Fases

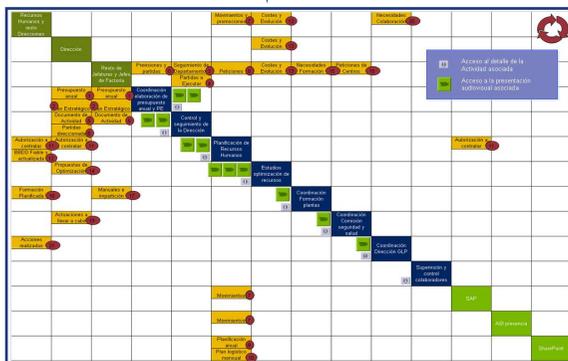


GLP-Productos: Documento de Captura

- Sección 1.- Organigrama relativo al Puesto
- Sección 2.- Fichas de Actividades
- Sección 3.- Matriz diagonal de Actividades
- Sección 4.- Apoyos Audiovisuales
- Sección 5.- Mapa de Conocimientos Requeridos
- Sección 6.- Catálogo de Evidencias Documentales
- Sección 7.- Matriz de Impacto en la Transferencia
- Sección 8.- Red de Contactos
- Sección 9.- Mapa de Decisiones Clave
- Sección 10.- Diagnóstico de la Evolución del Puesto



1	Bases del Presupuesto	7	Estudio realizado de 12 Factorías
2	Plan Estratégico	8	Estudio de personal fuera de PAE
3	Informe Mensual de Actividad	9	Proceso completo de solicitud de personal
4	Elementos Productivos de la Factoría	10	Comisión de Seguridad y Salud laboral
5	Datos Económicos por Factoría	11	Coordinación y apoyo áreas de GLP en España
6	Estudios Incluidos en el disco C		



Proyecto para la retención del conocimiento
 Jefe de Mantenimiento y Asistencia Técnica
 Documento de captura

Gestión del Conocimiento
 Dirección de organización, Calidad y Gestión del Cambio
 Dirección Ejecutiva de GLP Mundial
 Dirección de GLP España
 Dirección General de Recursos Humanos
 Noviembre 2008



GLP-Productos: Documento de Transferencia

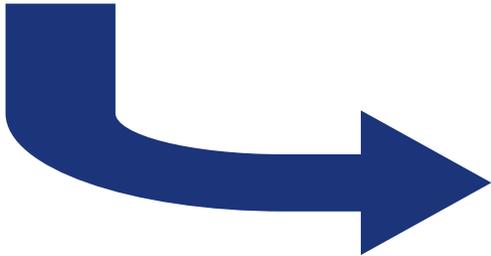
Sección 1.- Plan de Acción de Transferencia de Conocimiento

Sección 2.- Acciones Foco por Actividad



Sección 3.- Puntos a tratar con las Áreas Afectadas

Sección 4.- Ficha Resumen de Acciones Foco



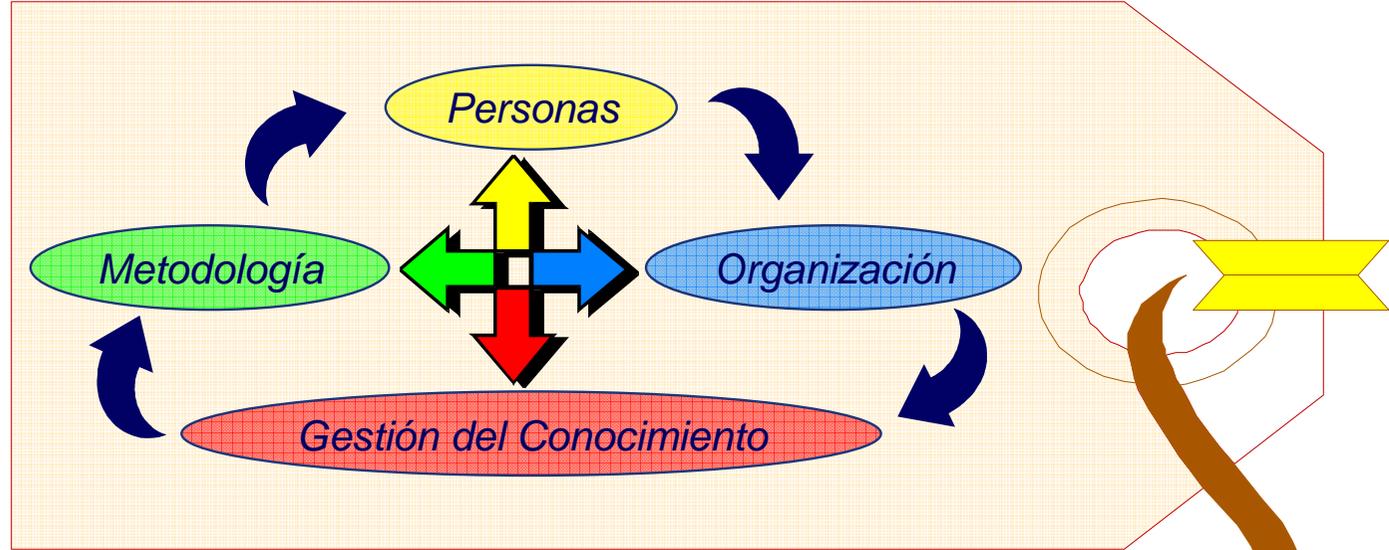
Proyecto para la retención del conocimiento
Jefe de Mantenimiento y Asistencia Técnica
Documento de Transferencia

Gestión del Conocimiento
Dirección de organización, Calidad y Gestión del Cambio
Dirección General de Recursos Humanos

Dirección Ejecutiva de GLP Mundial
Dirección de GLP España

Noviembre 2008

Algunos comentarios finales relativos a ...





... las Personas

- Las narrativas resultan ser un buen elemento de motivación y de recompensa personal, tanto de los que se van como de los que se quedan (siempre estamos hablando de los reconocimientos: aquí tenemos uno muy interesante)
- Siempre que sea posible, se debería llevar a cabo la construcción de las narraciones en el lugar de trabajo habitual. De esta manera se potencia la fuerte dimensión contextual que tienen
- Imprescindible que los participantes lo hagan de buen grado. En caso contrario no conseguiremos nada interesante. Importante una “venta” adecuada y afortunada. También, el trabajo previo de la preparación
- Cuidado con los casos en que las personas se van “mal” de la compañía: nosotros hemos encontrado algunas y nos han conducido a situaciones complicadas y muy difíciles de manejar. En estos casos es preferible perder ese “know-how”
- Manifestadas como muy buenas las experiencias y el “feed-back” ofrecido por los propios participantes



... la Organización

- Excelente sistema de transmisión y difusión del “know-how” en toda la organización: conocimiento, contextos, valores y formas de hacer
- Admite muchas posibles variantes: presentaciones o grabaciones sencillas, narraciones relativas al puesto de trabajo, al proceso, a las buenas prácticas, etc.
- La flexibilidad en los temas permite que cada participante le de el enfoque que considera más interesante. Esto genera un abanico de posibilidades que favorece detectar los casos de mayor impacto
- Importante definir correctamente el problema a la hora de diseñar el contenido, las narraciones y las situaciones que se comenten
- Muy valorado por los negocios donde lo hemos hecho. Los resultados han sido muy positivos
- Útiles como reconocimiento por parte de la organización a una trayectoria profesional
- Genera impacto en la construcción de opinión, en relación a los participantes, en sus ámbitos sociales cercanos



... la Gestión del Conocimiento

Nos parece importante que sea el propio departamento de GdC (que, en nuestro caso, forma equipo con Calidad) el garante de todo el proceso:

- para asegurar una transmisión completa y coherente (un mensaje único) dentro de todas las unidades de negocio
- es importante que los participantes generen empatía con alguien conocido durante el desarrollo de la(s) sesión(es), contribuyendo a que disminuyan la ansiedad y los nervios (no es algo trivial)
- al acompañar durante todo el proceso, desde el desarrollo de contenidos hasta la producción, se ofrece un verdadero seguimiento y se demuestra interés a los participantes
- los participantes sienten en todo momento que cuentan con asistencia y soporte (las reticencias se solucionan mejor y se da una mayor disponibilidad en agendas y tiempos)
- uniformidad y mejor coordinación a la hora de difundir los contenidos y sus formatos: grabaciones, relatos, “píldoras”, libros, manuales, Intranet, presentaciones a comités de negocio, etc.



... la Metodología

- Flexible y moldeable en su realización: permite ir graduando desde bajo coste/esfuerzo/complejidad hasta alto coste/esfuerzo/complejidad
- Útil para salvar problemas de tiempo (periodos de selección sin finalizar) y de distancia (personas en diferentes países, Argentina-España, o los que se marchan a Argelia, por ejemplo)
- Relativamente fácil de aprender
- Laboriosa la edición del material audiovisual
- Admite su realización con recursos propios o externos (en nuestro caso, siempre con supervisión propia)

... la Calidad



Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)

REPSOL



Inventemos el futuro